

Ballenato Prieto, Guillermo (2009)***Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana***

MADRID

EDICIONES PIRÁMIDE

ISBN 978-84-368-2025-6

138 PÁGINAS

Esta obra de Guillermo Ballenato Prieto, psicólogo especializado en pedagogía y formación, psicología clínica y psicológica industrial por la Universidad Complutense de Madrid, y editada por Ediciones Pirámide, constituye un interesante manual de comunicación, en el que dicho proceso es analizado tanto a la luz de todos aquellos factores que inciden en su eficacia como a la de los filtros que la dificultan. Así, a partir de su propia experiencia personal y profesional, y considerando la comunicación como una herramienta esencial en los ámbitos social, académico y laboral, este autor nos ofrece diversos métodos, técnicas y estrategias, que pueden resultarnos de gran utilidad en las múltiples y variadas situaciones comunicativas que forman parte de nuestra cotidianidad.

El libro se estructura en ocho entretenidos capítulos, que suelen incluir ejercicios al tiempo que aportan numerosos ejemplos, y cuyo principal nexo de unión reside en la importancia de valorar por igual en todo proceso comunicativo el componente racional-intelectual y el emocional-afectivo, pues nos encontramos ante un fenómeno que, al trascender de lo intrapersonal a lo interpersonal, es capaz de marcar el carácter y el curso de las relaciones sociales, evidenciando, en consecuencia, el estrecho vínculo existente entre pensamiento, lenguaje y conducta. Cada capítulo comienza, además, con una cita célebre referida a los contenidos que, dispuestos en diferentes apartados, se desarrollan en él.

El primer capítulo, denominado “Introducción” (págs. 21-32), comienza haciendo referencia al valor que la comunicación tiene para los seres humanos, en tanto que gracias a ella podemos relacionarnos. Sin embargo, este autor se pregunta si muchos de nuestros intercambios pueden ser considerados como auténticas interacciones comunicativas. Actualmente, por ejemplo, pese a encontrarnos en la denominada “era de la comunicación” (pág. 25), parece que nuestro entendimiento sea cada vez menor. Ello acarrea importantes repercusiones, pues, desde el momento en el que la comunicación articula los diferentes ámbitos (personal, académico, laboral y social) de la vida de toda persona, el éxito de nuestras relaciones sociales depende decisivamente de que seamos capaces de comunicarnos de manera eficaz. De ahí que, para mejorar en este sentido, Ballenato nos aconseje pensar en las cualidades y rasgos que solemos atribuir a quienes consideramos que sí saben comunicarse adecuadamente, como, por ejemplo, “expresarse con claridad y hacerse entender”, “saber escuchar” y “convencer con sus palabras” (pág. 27). Y

para ello, como concluye, es preciso revisar nuestro propio estilo personal, modificar los posibles hábitos que hayamos ido adquiriendo y cuya consolidación no beneficie el objetivo que pretendemos y, en definitiva, ser capaces de adaptar las diversas técnicas y estrategias que empleemos a los diferentes tipos de situaciones o contextos, mensajes e interlocutores.

El segundo capítulo lleva por título “Teoría de la comunicación” (págs. 33-42) y, en él, su autor caracteriza la comunicación como un proceso complejo, que implica la transmisión de información a través de un código por parte de un emisor y la recuperación de la misma por parte de un receptor. Sostiene, a continuación, que los elementos integrantes de todo proceso comunicativo son el “emisor-codificador”, el “código”, el “mensaje”, el “canal”, el “contexto”, el “receptor-decodificador”, los “filtros” y la “retroalimentación o *feedback*” (págs. 26-37). De igual forma, comenta la existencia de tres tipos básicos de comunicación: “verbal” o mantenida a través de contenidos lingüísticos, “no verbal” o expresada mediante indicadores no verbales, y “paraverbal”, en la que aspectos como las cualidades de la voz, la fluidez o el ritmo son significativamente comunicativos (págs. 37-38). Paralelamente, distingue diferentes niveles en el proceso que nos ocupa, los cuales, en función de su dificultad, abarcarían desde el diálogo (el más básico, al desarrollarse bidireccionalmente) hasta cualquier ejemplo de comunicación escrita (donde el mensaje es recibido por el receptor de manera indirecta y diferida). Y, asimismo, siguiendo la propuesta trazada por P. Watzlawick (pág. 38), comenta algunos axiomas comunicativos, de los que se desprenden consideraciones como, por ejemplo, la imposibilidad de no comunicarse (incluso cuando no lo pretendemos), el hecho de que toda comunicación transmite tanto un contenido significativo como una información relativa al tipo de relación existente entre los interlocutores, la idea de que cada participante de una secuencia comunicativa enfatiza o acentúa determinados contenidos o momentos de la misma, la necesidad de combinar la comunicación verbal y la no verbal para una adecuada interpretación de los mensajes que recibimos, y el convencimiento de que los intercambios comunicativos pueden darse tanto en condiciones de igualdad como de desigualdad o subordinación entre los miembros implicados. Seguidamente, alude a la relación existente entre pensamiento, lenguaje y conducta, según la cual nuestros pensamientos pueden ser materializados en palabras que, a su vez, son transmitidas según nuestro carácter y estado de ánimo y que configuran una forma particular de expresión en cada persona, que supone una carta de presentación ante los demás. Por último, finaliza el capítulo insistiendo en la importancia de no descontextualizar los mensajes, pues hacerlo puede llegar a alterar radicalmente su contenido significativo y, por consiguiente, desembocar en una comunicación errónea o fallida.

En el tercer capítulo, “Barreras en la comunicación” (págs. 43-60), el autor recopila muchos de los factores que, en su opinión, obstaculizan o

entorpecen el proceso comunicativo. Destaca, así, lo molestos que pueden llegar a ser los ruidos físicos; las distintas interpretaciones que pueden darse a un mismo mensaje (pues cada persona selecciona unos contenidos diferentes en virtud de sus intereses); el poder de la motivación (en el sentido de que prestamos mayor atención a todo aquello que está relacionado con nuestras motivaciones y prioridades); la omnipresencia, pues, de la subjetividad en la interpretación que todo individuo hace de la realidad; cómo los prejuicios, estereotipos y categorizaciones pueden resultarnos armas de doble filo en dicha tarea; el inconveniente de crearnos expectativas (pues, si son negativas, muy posiblemente se reflejen en la acogida del mensaje por parte del receptor); la progresiva deformación (de forma y contenido) que experimenta todo mensaje cuando es transmitido en cadena de un individuo a otro; la alteración de la fluidez comunicativa resultante de las múltiples interrupciones que pueden generarse en cualquier intercambio; lo peliagudo de presuponer en lugar de verificar nuestros supuestos de partida; el peligro de llevar a cabo inferencias precipitadas (que, frecuentemente, desembocan en conclusiones equivocadas); lo inadecuado de emplear términos técnicos cuando la comunicación se establece entre expertos y profanos en una determinada materia (pues si los primeros no empatizan con los segundos adaptando a ellos su lenguaje, el intercambio será claramente desigual e improductivo); la importancia de poseer un dominio del lenguaje (que nos permita siempre decir exactamente lo que pretendemos); el valor de la educación y del autocontrol (para evitar emitir respuestas emocionales que resulten desproporcionadas); el acierto de saber regular la dosis de información transmitida (sin pecar por exceso, ni por defecto); la desigualdad a que da lugar una comunicación asimétrica; el error de emitir mensajes ilógicos, contradictorios o paradójicos; la necesidad de llevar a cabo una escucha activa (cuestión de actitud y de predisposición, que, más allá de entender el significado literal de sus palabras, implica centrarse y ponerse en el lugar del otro); lo desfavorable que resulta para cumplir lo anterior el estar más pendiente de nuestras propias preocupaciones que de lo que nos puedan estar contando; las múltiples alternativas posibles que se desvanecen mediante el uso de un lenguaje dicotómico (que simplifique cualquier realidad a dos polos extremos y contrapuestos); la complejidad que tiene captar el interés de nuestro interlocutor cuando nosotros mismos carecemos de él; el distanciamiento que produce un discurso egocéntrico; las complicaciones que surgen cuando tendemos a generalizar sistemáticamente; los inconvenientes que encontramos al utilizar expresiones culpabilizadoras (que responsabilizan de todo a una sola persona y obvian otros aspectos también importantes en lo que se está tratando); la imposibilidad de dialogar con fluidez si hablamos a la defensiva (ante el miedo, por ejemplo, de obtener una negativa o de ser rechazados por nuestro interlocutor); lo contraproducente que es basar nuestras intervenciones en exigencias e imperativos (que coartan la libertad del receptor para elegir otras posibles

opciones), y las nefastas repercusiones que conlleva el uso de un lenguaje negativo (que, directamente, puede hacer desconectar al interlocutor y poner fin a la conversación).

El cuarto capítulo, “Comunicación verbal” (págs. 61-74), está dedicado al lenguaje. Tras ser caracterizado como la principal herramienta de la que los seres humanos disponemos para comunicarnos, así como nuestro principal factor de identidad individual y colectiva, el autor de la obra especifica cuáles son sus funciones. Diferencia, de este modo, las funciones representativa, expresiva, conativa, de contacto, metalingüística y estética. Asimismo, aprovecha para recordarnos que, para ser eficaz, toda información ha de transmitir un contenido relevante, suficiente, adecuado y preciso. Procede en adelante a delimitar las cuatro áreas concretas de estudio del lenguaje, derivadas, a su vez, de los que A. N. Chomsky afirma que constituyen sus cuatro componentes principales: el fonológico o fonético, el sintáctico o gramático, el semántico y el pragmático. A partir de aquí, concede especial atención a los ámbitos relativos a los tres últimos componentes. En cuanto a la construcción sintáctica, subraya cómo las diferentes formas de construir un mensaje llevan emparejadas también distintas interpretaciones de su contenido significativo. Con respecto al nivel semántico, alude a las diversas posibilidades o relaciones léxicas que atañen al significado de los signos, como, por ejemplo, la monosemia, la polisemia, la sinonimia, la antonimia o la homonimia. Y, sobre la pragmática, vuelve a poner de manifiesto la importancia del contexto en todo acto comunicativo. Aconseja, por tanto, explorar las numerosas posibilidades que el lenguaje nos ofrece antes de proceder a su uso. Y, en este sentido, apunta que la palabra, además de ser “poderosa en sí misma” (pág. 67), adquiere un valor especial en virtud de cómo la empleemos, es decir, según la forma en que digamos las cosas, ya que esta aporta una significación concreta y confiere a cada persona un modo peculiar de expresarse, que, en última instancia, proporciona a sus interlocutores cierta ayuda a la hora de interpretar adecuadamente sus mensajes y llega a determinar, así, el carácter de las relaciones interpersonales.

El quinto capítulo de esta obra, “Escucha activa” (págs. 75-92), refleja la gran importancia que tiene el hecho de escuchar en todo proceso comunicativo. Tanto es así, que el autor manifiesta que “difícilmente podremos alcanzar una comunicación verdaderamente eficaz si el punto de partida no es la escucha” (pág. 77). Y, para ello, para poder escuchar adecuadamente no sólo sería necesario aplicar todos nuestros sentidos, sino, además, ser capaces de vaciar y liberar nuestra mente, es decir, lograr desprendernos de nuestros propios pensamientos, ideas, creencias, opiniones y prejuicios, porque, sólo así, seremos plenamente receptivos. Al igual que un recipiente lleno no admite que se introduzca nada nuevo en él, también nuestra mente o la de la persona a la que nos dirigimos suele estar repleta de informaciones, datos, consideraciones, juicios elaborados

a priori, etc., que nos impiden escuchar con atención y entender lo que se nos intenta transmitir. De ahí que, para evitar comunicaciones dificultosas que acaben provocando la desconexión entre los interlocutores, Ballenato recomienda seguir unas determinadas pautas conversacionales, que favorecen la fluidez y el entendimiento mutuo (pág. 79). En primer lugar, aconseja formular preguntas (evitando sonsacar al interlocutor y dejándole tiempo para pensar y responder sin presiones). A continuación, es preciso escucharlo activamente, sin interrupciones, asintiendo y comprendiendo lo que nos dice. Finalmente, recomienda repetir y reformular su mensaje. De igual modo, puesto que “escuchar no es sólo cuestión de técnica, sino también de actitud” (pág. 80), propone una serie de recomendaciones que pueden ayudarnos a llevar a cabo una escucha más activa. Por ejemplo, crear un clima agradable (que propicie el diálogo), dejar a un lado las preocupaciones personales; ponerse en el lugar del interlocutor, mirarlo a los ojos, mostrar interés, evitar anticipar lo que va a decir o cómo va a concluir, captar el contenido (tanto el explícito como el implícito), confirmar que lo hemos comprendido, etc. En este sentido, las preguntas adquieren un valor esencial, pues permiten dirigir la conversación y verificar que el contenido transmitido ha sido apropiadamente comprendido. Podemos diferenciar dos tipos básicos: las preguntas abiertas, que facilitan el contacto inicial y admiten un amplio abanico de respuestas, y las preguntas cerradas, que buscan una información concreta y también ofrecen la oportunidad de ampliar, aclarar o precisar el contenido. A la hora de combinarlas, es preferible partir de las primeras para, progresivamente, acotar el tema mediante la formulación de las segundas. Por otra parte, en contextos donde la comunicación tenga lugar entre varias personas, también es posible realizar otro tipo de preguntas, como las retóricas (donde no se espera respuesta), las dirigidas al grupo (donde la respuesta puede provenir de cualquier receptor del grupo) o las directas (dirigidas a personas concretas). Incluso podemos devolver una pregunta a la persona que la formula (con el propósito de conocer su opinión) o derivar una pregunta a una persona diferente a la que la formula o al grupo entero (con la intención de implicar a otras personas en el diálogo, para conocer sus opiniones o para solicitar información a quienes más conocimiento puedan tener sobre el tema en cuestión). Todas, en definitiva, repercuten en el buen curso de la conversación, ayudando a dirigir las distintas intervenciones y a alcanzar los objetivos previamente marcados. Por último, el capítulo ofrece consejos para dar y recibir *feedback* verbal (principalmente mediante preguntas) y no verbal (a través de la observación) más adecuadamente, pues, gracias a una correcta retroalimentación, podemos conocer el efecto de nuestras comunicaciones sobre el receptor, reformular nuestro mensaje y corregir posibles malentendidos.

El sexto capítulo, “Comunicación no verbal” (págs. 93-108), incide en la valiosa contribución que los aspectos no verbales (como el volumen, el timbre y el tono de voz, la mirada, los gestos, la sonrisa, los movimientos

corporales, la postura, etc.) aportan en todo proceso comunicativo. En efecto, la comunicación no verbal siempre está presente, ya sea voluntaria o involuntariamente y, gracias a ella, es posible captar mensajes que no son expresados literalmente en las palabras habladas o escritas, y que, incluso, pueden ser contrarios a estas y transmitir mayor veracidad. Es más, teniendo en cuenta que la mayor parte de los contenidos no verbales se manifiesta de manera involuntaria, se trata de un tipo de comunicación que difícilmente puede ser falseada. Su correcta interpretación va de la mano de diversos criterios. Es necesario, por ejemplo, analizar tales indicadores no verbales en su conjunto y no de forma aislada. Y, de la misma manera, debemos atender al contexto situacional, cultural y social, pues sólo así podremos descifrar la información exacta. Existen señales que evidencian informaciones muy claras. Por ejemplo, mirar a los ojos y mantener la mirada, llevar la mano al corazón o mostrar las palmas de las manos son aspectos que reflejan sinceridad. Hemos de comprobar también si existe consonancia entre lo que la persona piensa, siente, dice y hace, pues la ausencia de coincidencia entre estos cuatro elementos resta coherencia a la comunicación. No obstante, debemos tener en cuenta que, en ocasiones, ciertas incoherencias pueden justificarse a partir de determinados contextos (en los que, por ejemplo, actuamos de una forma o decimos algo que realmente no deseáramos). Asimismo, podemos preguntarnos si es posible falsear la comunicación, esto es, llegar a saber con exactitud cuándo una persona dice la verdad y cuándo miente. Al respecto, Ballenato enumera diversos indicadores no verbales que pueden ser reveladores de mentiras (pág. 106). Por ejemplo, el desvío de la mirada evitando el contacto visual, la expresión del mensaje en un volumen inferior al habitual, el aumento de la velocidad del habla, etc. Igualmente, considera que el análisis de los contenidos verbales también posibilita detectar la falsedad. Puede suceder entonces que dichos contenidos sean inconsistentes, que las respuestas se dilaten excesivamente, que se omitan los detalles, etc. Tampoco olvida el autor a modo de conclusión el poder que tiene la sonrisa a la hora de repercutir directa y favorablemente en el estado de ánimo de los interlocutores, siendo capaz de transmitir emociones positivas y una inmediata sensación de bienestar, aunque lo manifestado pueda no ser motivo de alegría o felicidad. Recuerda, así, las palabras de Casona (pág. 107), cuando este afirmaba que “no hay nada serio que no pueda decirse con una sonrisa”.

El capítulo séptimo, “Comunicación escrita” (págs. 109-120), versa sobre la escritura, gracias a la cual podemos también comunicarnos, aunque de un modo algo más complejo. A diferencia de lo que sucede en la comunicación oral, en la escrita únicamente empleamos signos lingüísticos. Se pierde, pues, toda esa información tan valiosa que aportan los gestos, los movimientos, las características de la voz o el contexto comunicativo. Por otra parte, mientras que las palabras se desvanecen una vez se pronuncian, la escritura tiene un carácter mucho más permanente.

Asimismo, nuestra forma de expresarnos por escrito refleja de algún modo nuestra cultura, capacidad mental, sensibilidad y personalidad. Prosigue el autor aludiendo a las diferentes clases de escritos que, en virtud de su contenido, podemos encontrar: la descripción, la narración, la exposición y la argumentación. Y especifica al respecto que, normalmente, dichos tipos no aparecen de manera independiente, sino entremezclados. Recopila, después, algunas de las cualidades generales que debe reunir un texto escrito: propiedad, corrección, claridad, orden y unidad. Y, seguidamente, describe las que, considera, constituyen cuatro fases claramente diferenciadas en el proceso de la escritura: la selección (donde se delimita el contenido que se va a abordar), la disposición (donde dicho contenido es estructurado en diferentes partes, que guardan cierta proporción y equilibrio entre sí), la elocución (donde, atendiendo a la naturaleza del tema que se trata y al objetivo que se persigue, se decide el modo en el que se van a exponer los contenidos) y la revisión (donde se repasa el escrito resultante, con el fin de pulirlo y perfeccionarlo todo lo posible). Sintetiza, a propósito, diversos criterios que pueden resultarnos útiles a la hora de revisar, analizar y valorar una comunicación escrita. Y aconseja, como colofón, elegir un título apropiado, que, entendiéndose fácilmente, captando la atención y siendo capaz de sintetizar o describir en pocas palabras el contenido del escrito, resulte atractivo a la par que interesante.

El capítulo octavo se titula “Comunicación interpersonal” (págs. 121-133) y, en él, se hace hincapié en la posibilidad de mejorar la comunicación abordando sus contenidos desde una orientación positiva. Se aconseja, así, intentar reconvertir en positivos todos aquellos mensajes que puedan presentar alguna carga negativa, ya que el hecho de expresarnos en negativo supone un claro deterioro de nuestros intercambios comunicativos cotidianos. Podemos, pues, preguntarnos qué comunicamos realmente. Y, en ese sentido, cierto es que nuestro estilo comunicativo va ligado estrechamente a nuestro carácter y a nuestra particular forma de ver y entender el mundo. Además, independientemente de nuestra personalidad, ya sea voluntaria o involuntariamente, comunicamos muchas cosas al mismo tiempo y también nuestras motivaciones pueden ser muy diversas. Satisfacemos, de esta manera, diferentes necesidades (sociabilidad, reconocimiento, autoafirmación, poder, autorrealización, etc.) y el hecho de que expresemos con mayor o menor frecuencia determinados contenidos (informaciones, opiniones, dudas, órdenes, deseos, ruegos, preguntas, etc.) imprime cierto carácter a nuestra manera de comunicarnos y nos confiere un estilo particular, que puede ser más objetivo o subjetivo, personal o impersonal, decidido o inseguro, etc. Ballenato distingue, concretamente, tres categorías o estilos comunicativos bien diferenciados: inhibido, asertivo y agresivo. En líneas generales, el estilo inhibido destaca por anteponer los intereses, opiniones y deseos de los demás a los propios; el asertivo se caracteriza por expresar las opiniones y defender los derechos propios, sin imposición, sometimiento ni sensación de crear rechazo en los demás, a quienes

también se escucha y atiende, y, por último, el agresivo es el que tiende a imponer las opiniones, criterios y derechos propios, sin tener en cuenta los ajenos. Conviene, entonces, saber que, cuando iniciamos y mantenemos una conversación, existen estrategias que facilitan y optimizan su curso, permitiéndonos expresar nuestras opiniones, sentimientos, actitudes o deseos (sin obviar los de nuestro interlocutor o nuestros interlocutores) de un modo acorde tanto a la situación como al contexto. Es lo que se denominan habilidades sociales, las cuales contribuyen a lograr una comunicación asertiva desprovista de conflictos interpersonales, haciendo uso de factores, conductas y actitudes que mejoran los intercambios, como, por ejemplo, la igualdad, la empatía, el optimismo, la cercanía, la naturalidad, la preparación, la sencillez, la apertura, la descripción, la objetividad, el autocontrol, la escucha, la serenidad, la reflexión, el diálogo o el tiempo.

Finalmente, a las referencias bibliográficas de la obra anteceden unas palabras de despedida por parte de su autor. En ellas, espera que los temas tratados contribuyan a crear en los lectores una imagen más positiva del fenómeno de la comunicación, así como a conocer y a emplear con acierto las múltiples variables que determinan su eficacia.

En suma, el presente libro enfoca el estudio de la comunicación trazando un ameno recorrido por muchos de los diversos e interesantes aspectos que conforman dicho fenómeno. Divulgativo a la par que científico, su contenido es relatado con agilidad, empleando para ello un lenguaje sencillo, que, acompañado de citas, ejemplos, ejercicios y supuestos prácticos, resulta aún más accesible si cabe. Sin perder, pues, jamás de vista al lector, todo cuanto se recoge en sus páginas contribuye a priorizar la naturaleza aplicada y el fin eminentemente utilitario de la obra. Su lograda funcionalidad, su elevada aplicabilidad en los ámbitos social, académico y laboral, y su gran atractivo justifican, por tanto, su lectura y consiguiente disfrute.

ROCÍO VELA SÁNCHEZ

Investigadora del Programa de
Formación del Profesorado Universitario
del Ministerio de Investigación y Ciencia
Universidad de Cádiz
Facultad de Filosofía y Letras
Avda. Dr. Gómez Ulla s/n
11003 Cádiz
E-mail: rocio.vela@uca.es
Tel.+ 34 956015890

Fecha de Recepción	02/11/2012
Fecha de Publicación	01/12/2012